

## عوامل موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک در مراحل اولیه‌ی رشد (مطالعه‌موردی شرکت‌های مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور)

غلامرضا ملک زاده<sup>۱</sup>، مصطفی کاظمی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

در این مقاله رابطه‌ی میان توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور در مراحل اولیه رشد بر عملکرد آنها بهره‌گیری از نظرات یک گروه کارشناسی و خبره شامل ۳۸ نفر از مدیران بررسی می‌شود. این بررسی نشان می‌دهد که سازه توانمندی‌های مدیریتی دارای سه بعد است: توانمندی بازاریابی، توانمندی مالی/ عملیاتی و توانمندی‌های فناورانه. رابطه مثبت میان دو سازه اول و متغیر عملکرد کمک می‌کند تا فعالیت‌های کلیدی و بحرانی در مراحل اولیه رشد شناسایی شود. به نظر می‌رسد عامل غالب، همان توانمندی بازاریابی باشد. علاوه بر این، سطح توانمندی بازاریابی همراه با فرض وجود منابع مالی مطمئن خارج از شرکت نیز مطالعه و بررسی شده و نتایج نشان می‌دهد هرچه مدیران شرکت توانایی‌های مدیریتی بیشتری داشته باشند آن شرکت در کسب منابع مالی از منابع خارجی موفق‌تر است. در عین حال، آموزش‌های هدف دار و حمایتی نیز عاملی تأثیر گذار و تعیین کننده در جهت ایجاد و تقویت این توانمندی‌ها هستند.

**کلمات کلیدی:** توانمندی‌های مدیریتی، اقدامات مدیریتی، مرکز رشد فناوری، پارک علم و فناوری، برنامه‌های آموزشی.

## مقدمه

در طی دهه‌های اخیر، برنامه‌های متنوعی از سوی دولت‌ها برای حمایت از شرکت‌های کوچک و تداوم بقای آنها طراحی و اجرا شده است که یکی از چالش برانگیزترین آنها تشکیل پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد فناوری و هسته‌های کارآفرینی است. به همین دلیل، بررسی عواملی که بتوانند بر عملکرد این شرکت‌ها اثر گذاشته و نقش آفرینی کنند می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در توسعه سیاست‌های این حوزه از کسب و کارها و توسعه کارآفرینی از طریق شرکت‌های کوچک مورد توجه قرار گیرد.

مراکز رشد، سازمان‌های نوآور و خلاق هستند که می‌توان از آنها به عنوان یکی از روش‌های نوین برای توسعه فضای کسب و کار استفاده کرد. این مراکز با توجه به نقش حمایتی که در رابطه با شرکت‌های نوپا و جدید دارند، تلاش می‌کنند با فراهم آوردن فضاهای مناسب حمایتی، کارآفرینان را در تأسیس شرکت‌های فناور دانش بنیان و ارزش آفرین یاری کنند.

هدف مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری حمایت از این شرکت‌ها، خصوصاً حمایت‌های مالی است، اما مسیر رسیدن این شرکت‌ها به موفقیت هنوز کاملاً روشن نشده و به صورت راز باقی مانده است چراکه شرکت‌های نوپا پس از تأسیس، با مجموعه‌ای از مشکلات پیچیده روبرو می‌شوند؛ نظیر چگونگی تأمین منابع مورد نیاز شروع به کار، بازاریابی در بازارهای رقابتی، مشکلات دستیابی به اطلاعات مورد نیاز و تبلیغات و فروش که تصمیم‌گیری در تمام این موارد مستلزم مخاطره‌پذیری است.

از آنجا که هر شکل سرمایه‌گذاری دارای توان بالقوه‌ای است که منجر به خروجی‌های اقتصادی، اشتغال و بازسازی ساختارهای صنعتی می‌گردد (Johnson, Baldwin & Hinchley, 1997) باید توجه داشت که توانمندی‌های مدیریتی در مراحل اولیه‌ی رشد آنها عاملی تعیین‌کننده و بحرانی بوده و ضروری است مورد توجه مدیران شرکت‌ها و مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری قرار گیرد.

این تحقیق به عنوان یک مطالعه‌ی تجربی به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک در حال رشدی می‌پردازد که درون ساختارهای حمایتی خاص (مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری) فعالیت می‌کنند. علاوه بر این، تلاش می‌-

شود با بررسی رابطه‌ی مالک-مدیر در برنامه‌های آموزشی با حمایت دولت و کیفیت اقدامات مدیریتی، بازخوردی مناسب از آنچه در طراحی برنامه‌های حمایتی مشاغل کوچک اهمیت دارد ارائه شود. پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد مستقر در آنها که از سال ۱۳۸۰ با اجرای برنامه‌های طراحی شده از سوی دولت ایجاد شدند، تلاش‌هایی برای ایجاد اقتصاد دانش بنیان به عمل می‌آورند و سازمان‌هایی نوین با هدف حمایت از کسب و کارهای کوچک محسوب می‌شوند.

در این تحقیق، تلاش شده است رابطه میان توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور در مراحل اولیه‌ی رشد و عملکرد آنها با بهره‌گیری از نظرات یک گروه کارشناسی و خبره شامل ۳۸ نفر از مدیران مورد بررسی قرار گیرد.

### پیشینه‌ی نظری تحقیق

بررسی پیوسته و مستمر مدیریت سازمان‌ها و توسعه‌ی آنها از نظر الزامات مدیریتی، گواه این ادعاست که الگوهای مدیریتی فعلی کفایت لازم را برای اداره‌ی سازمان‌های نوین ندارند و چالش‌ها و الزامات جدیدی در رابطه با توسعه و گسترش سازمان‌های نوین دانش محور مطرح می‌شود. این چالش‌ها ناشی از پدیده‌هایی نظیر جهانی شدن فناوری<sup>۱</sup>، شکل‌گیری ائتلاف‌های علمی و صنعتی بزرگ میان صاحبان فناوری، افزایش شیب فناوری<sup>۲</sup>، پدیدار شدن اشکال جدیدی از رقابت در بازارهای بین‌المللی، شکل‌گیری جوامع دانش محور، گسترش روزافزون سازمان‌های دانش بنیان و حرکت جوامع بشری به سوی اقتصاد دانش محور است که مسائل و مشکلات بسیار مهمی در جوامع علمی- و بخصوص، در امور اجرایی و مدیریت آنها- در پی داشته است.

از سوی دیگر، اقتصاد دانش محور نیازمند حل پارادایم‌های جدید مدیریتی است که اولین آن درک درست از سرمایه‌های دانشی است. هر گونه برنامه‌ریزی برای بهره-

- 
1. Technology globalization.
  2. Technology Gradient.

وری کارهای دانشی باید با درک وضعیت فعلی آغاز شود. ابتدا باید پرسید آیا سازمان می‌داند که چه می‌داند؟ (Lank, 1997). مفاهیم مدیریت نیز در طی سال‌های اخیر، تفاوت و دگرگونی‌های اساسی را شاهد بوده است. نگاهی به سیر تحولات سازمان‌ها و مدیریت حاکم بر آنها نیز نشان می‌دهد که این مسیر تغییرات زیادی را در رابطه با شیوه‌ی مدیریت حاکم بر سازمان‌ها داشته است.

### مدیریت در سازمان‌های دانش محور

بدیهی است مدیریت سازمان‌های دانش محور با شیوه‌های سنتی نه تنها امکان پذیر نیست، بلکه انتخاب این شیوه‌ها می‌تواند اثرهای نامناسبی از خود بر جای بگذارد که سرعت، اضمحلال فعالیت‌ها را به دنبال دارند، بخصوص از دیدگاه‌های اقتصادی و سازمانی.

در عصر خرد و فرزنگی یا عصر حکمت، سامانه‌های اقتصادی، نشأت گرفته از دانش هستند و به عبارتی، اقتصاد دانش محور، پایه عرصه رقابت نهاده و مدیریت در این عصر ویژگی‌های خاص خود را دارد که با ویژگی دوره‌های پیشین تفاوت‌های اساسی دارد.

امروزه، مدیران در محیط‌ها و سازمان‌هایی چون شرکت‌های کوچک و متوسط، باید توجه خود را به این مهم معطوف کنند که ورودی و حتی گاهی خروجی سازمان آنها دانش است. در صورت پذیرش سازمان به عنوان سازمانی دانش محور، نیازمند آن هستیم که تعریفی نو از مفاهیم، بخصوص مفاهیمی همچون ارزش سازمانی، فرهنگ سازمانی، دارایی‌های سازمانی، ساختار و سازوکار مدیریتی، هوش سازمانی و توانمندی‌های مدیریتی و نظایر آن داشته باشیم.

دانش در این عصر، به عنوان یک دارایی پرارزش مورد توجه قرار گرفته است. سرمایه دانشی ماهیتاً با دارایی‌های مادی متفاوت است و با وجود ضرورت و لزوم حضور آن در سازمان، می‌تواند منبع بروز خطا و چالش‌هایی در آن محیط شود (Drew, 1999). در نتیجه، اصول حاکم بر مدیریت این دارایی غیر ملموس، یعنی

دانش، در سازمان های دانش محوری که به سوی اقتصادی بااین محوریت گام بر می دارند، به طور روزافزونی مورد توجه مدیران آنها قرار می گیرد. در تدوین هر گونه راهبردی در سازمان ها باید وضعیت دانش آن را مورد توجه قرار داد. تأکیدی این چنین بر دانش و در نظر گرفتن آن به عنوان ثروت سازمانی، حاصل توسعه ی اقتصادی، صنعتی و فرهنگی است. دسترسی به این ثروت و این حاشیه ی رقابتی تحقیقات زیادی را در این زمینه می طلبد (Coff, Russell and Laverty, 2001).

از آنجا که دانش عمدتاً به افراد وابسته است، مدیریت منابع انسانی نیز شدیداً با کارهای دانشی ارتباط پیدا می کند. در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی بخشی از بهره‌وری کارهای دانشی خواهد شد و مدیران برای بهره‌وری کارهای دانشی خود ناگزیر از توجه بیشتر به منابع انسانی و دانش آنها هستند. در این راستا، بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین رکن بهره‌وری در خلق و به کارگیری دانش محسوب شده و بنابراین، لازم است با اولویت ویژه‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد (Drew, 1999).

به این ترتیب، در رابطه با دارایی دانش، نقش منابع انسانی به عنوان عامل ایجاد، توسعه، نگهداری و به روزآوری آن بیش از پیش مورد توجه قرار می گیرد و آشنایی با چگونگی ایجاد دانش فردی می تواند گامی اساسی برای مدیریت این سرمایه باشد. مدیریت سازمان‌های دانش محور به عنوان مبنا و بنیان اقتصاد دانش محور بدون توجه به اصول مدیریتی نوین امکان پذیر نخواهد بود. این سازمان‌ها نه تنها برای بقا و ادامه حیات خود، بلکه برای تشکیل و آغاز به کار نیز بایستی سازمان دهی خاص خود را بر مبنای مدیریت با توجه به عوامل عمده موثر بر عملکرد خویش انجام دهند.

موفقیت از مدیریت منظم یک برنامه ی مکتوب یا غیر مکتوب جهت هماهنگی و رهبری استعدادها، تلاش ها و منابع اجزای مختلف به سمت دورنما و رسالتی مشترک نشأت می گیرد (Aliahmadi and Akhavan, 2005). تخمین زده شده که کمتر از نیمی از کارآفرینانی که شرکت تأسیس می کنند عملاً، به مدت ۵ سال یا بیشتر در همان حالت اولیه شروع کار باقی می مانند (Aliahmadi and Akhavan, 2005).

(2005). در ایالات متحده هر سال بیش از یک میلیون نفر کسب و کار جدیدی را شروع می‌کنند و در آخر سال اول، حداقل چهار درصد آنها ورشکست می‌شوند. بنابراین، لازم است مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط به خصوص شرکت‌های دانش محور با عوامل موفقیت و توانمندی‌های مورد نیاز سازمان‌ها بیشتر آشنا شوند تا بتوانند با آگاهی بیشتر، سازمان خود را در سال‌های پر مخاطره‌ی اولیه هدایت و رهبری کنند.

مطالعات متعددی در زمینه توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده که در آنها، متغیرهای مختلف و متنوعی بررسی گردیده است از جمله: ساختار صنعت (Sandberg & Hofer, 1987)، بررسی عواملی نظیر مشخصات مالک/مدیر و پیشینه‌ی شرکت‌ها (Smith & Gannon, 1987)، اثرهای استفاده از برنامه‌های آموزشی عمومی و تخصصی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط (Good Chandler & Hanks, 1993; Graves, 1993; Kent, 1994) و نقش عوامل محیطی بر عملکرد شرکت‌ها (Everett & Watson, 1998).

البته اهمیت نسبی این عناصر از یک بررسی به بررسی دیگر، متفاوت بوده است. دریک ارزیابی از ۲۲ مطالعه مختلف در مورد عملکرد شرکت‌های کوچک نوپا، این نکته مشخص گردید که مجموعه‌ای هماهنگ از متغیرها را نمی‌توان به صورت مستقیم به موفقیت یا شکست شرکت‌ها نسبت داد (Lussier, 1996). محققین دیگری نیز توجه خود را بر اقدامات مدیریتی و میزان تأثیر آنها بر عملکرد شرکت‌های کوچک متمرکز کرده‌اند (Keats & Bracker, 1988; Orpen, 1985) اما این تحقیقات نیز نتوانستند تمامی عوامل رشد این نوع شرکت‌ها را مشخص سازند (Orser et al., 2000).

بدیهی است برای انجام چنین مطالعاتی، باید به مجموعه‌ی گسترده‌ای از عوامل توجه کرد. به عنوان مثال، برخی از محققان بر بررسی توانایی این نوع شرکت‌ها در ارائه محصولات و خدمات جدید و چگونگی آن متمرکز شده‌اند (Baldwin et al. 1994; Chaston & Mangles, 1997). در همین حال، استفاده مؤثر از اعتبارات و منابع مالی (Smith & Gannon, 1987) نیز می‌تواند اثری مستقیم بر عملکرد شرکت‌ها داشته

باشد. در برخی از تحقیقات انجام شده، بر برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها و سطح فعالیت‌های تخصصی مالی شرکت‌ها تمرکز شده است (Cragg & King, 1988). اگرچه بسیاری از کسب و کارهای کوچک به عنوان مشاغل دارای مبنای خانگی و دارای تصویری ضعیف از یک کسب و کار تلقی می‌گردند و غالباً، تضادی میان الزامات ماندگاری و بقا و الزامات تجاری در آنها مشاهده می‌شود، ولی برای تمام کسب و کارهای کوچک- حتی مشاغل خانگی- توانایی‌های خاص بر اساس به کارگیری مناسب سامانه‌های مختلف مبتنی بر فن آوری، متغیری بسیار مهم از نظر اقدامات و فعالیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی محسوب می‌گردد (Chaston & Mangles, 1997).

### شرایط و محدودیت‌های عملکرد شرکت‌های کوچک

در خصوص عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط نوظهور در حوزه‌ی کسب و کار که دارای پیچیدگی‌های خاص هستند، تاکنون معیارهای اندازه‌گیری پذیرفته شده‌ای وضع نگردیده است (Dollinger, 1984; Keats & Bracker, 1988; Naman & Slevin, 1993; درعین حال شاخص‌های گوناگون مالی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های کوچک مورد استفاده قرار گرفته است؛ نظیر: حجم فروش (Boyle & Desai, 1991; Chandler & Hans, 1994; Merz et al., 1994; Rue & Ibrahim, 1998)، سطح سودآوری (Birley & Westhead, 1990; Shrader et al., 1989)، تعداد کارکنان (Birley & Westhead, 1990; Shrader et al., 1989) و تعداد مشتریان و افزایش سهم بازار (Baldvin et al., 1994).

برای جمع‌آوری داده‌ها، برخی محدودیت‌های خاص عملیاتی در رابطه با این معیارهای سنتی وجود دارد که از جمله مهمترین آنها می‌توان به محرمانه بودن داده‌های مالی و عدم تمایل مالکان کسب و کارهای کوچک به اعلام این داده‌ها اشاره کرد. علاوه بر این، هر نوع داده مربوط به میزان سوددهی نیز باید با احتیاط، به کار برده شود، چرا که می‌تواند تحت تأثیر برخی اقدامات حسابداری مانند به حداقل رساندن مالیات بر درآمد کارآفرینان قرار گیرد (Dyl, 1989). این نکته در کسب و کارهای کوچکی که در آنها مبنای فروش و دارایی‌ها در سال‌های اولیه‌ی فعالیت، رشدی

را از خود نشان می‌دهند که با خطای بسیاری همراه است، مشهودتر می‌شود. با توجه به این دلایل و نیز براساس شواهد متعدد دیگر، می‌توان گفت که استفاده از معیارهای ذهنی برای اندازه‌گیری عملکرد در تحقیقات مرتبط با کسب و کارهای شرکت‌های کوچک و متوسط محبوبیت و توسعه می‌یابند.

(Acar, 1993; Covin & Slevin, 1989; Dess & Robinson, 1984).

توانایی یک شرکت کوچک برای رشد و بالندگی وابسته به چگونگی فعالیت‌های مدیریتی کلیدی آن شرکت است. این فعالیت‌ها را می‌توان به حوزه‌های مدیریت مالی، بازاریابی، منابع انسانی و عملیاتی تقسیم کرد (Kotey & Meredith, 1997).

علاوه بر این، حوزه‌های سنتی، در این بررسی، تعداد دیگری از اقدامات مدیریتی مورد توجه قرار گرفته‌اند که باید در رابطه با شرکت‌های کوچک مد نظر باشند. این اقدامات عبارتند از: توانایی در جهت‌گیری خدمت به مشتری، توانایی استفاده از بخش از فن‌آوری، ظرفیت مدیریتی شکل‌دهی و توسعه تصویر بیرونی شرکت و قابلیت به کارگیری بودجه‌بندی مالی به عنوان ابزاری در برنامه‌ریزی.

توانایی مدیریت مؤثر منابع کلیدی عاملی تعیین‌کننده در عملکرد مناسب شرکت‌هاست (Cooper & Dun, elberg, 1986; Wernerfelt, 1984). اگرچه عوامل و منابع مختلفی نظیر افراد، فناوری و دارایی‌های مادّی در کسب و کارهای کوچک وجود دارند، اما سرمایه مالی مهم‌ترین عاملی است که دسترسی به آن در طی مراحل اولیه‌ی شروع به کار شرکت‌ها و توانایی مدیر یا مالک شرکت در دستیابی به منابع مالی و بودجه‌ای می‌تواند به عنوان کاتالیزور مهم رشد به حساب آید. این عامل وابسته به وجود شکل‌های مختلف تأمین مالی است که در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گیرد. در عین حال توجه به برداشت‌های مختلف از توان بالقوه بازار، تجربیات کاری قبلی، الزامات وثیقه‌گذاری یا سیاست‌های تجاری که تعیین‌کننده سطح مخاطره‌پذیری هستند نیز اهمیت زیادی دارد.

توجه به این نکته مهم است که شرکت‌هایی که توان مالی آنها محدود به توان سرمایه‌گذاری مالک و امکان بهره‌گیری از سرمایه‌های خانوادگی است، نه تنها محکوم به حرکت به سوی اقتصاد محلی یا صنایع مربوطه هستند (Taylor & Banks, 1992)



بلکه وسعت عمل اندکی برای استفاده از فرصت‌های رشد در مراحل اولیه فعالیت خود دارند.

نقش برنامه‌های حمایتی و کمکی در مشاغل کوچک بسیار با اهمیت است. مالک-مدیران از شبکه‌های حمایتی بیرون از سازمان استفاده می‌کنند؛ اما منابع غیررسمی، کمک و اطلاع‌رسانی رانسبت به منابع رسمی ترجیح می‌دهند (Smeltzer et al., 1988). به این ترتیب، مشارکت در برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای که از طریق دوره‌های آموزشی و سمینارها یا مشاوره‌های حمایتی که ارائه می‌شوند می‌تواند قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی را تقویت کند. می‌توان گفت در مراحل اولیه فعالیت شرکت‌های کوچک، قابلیت‌های مدیریتی اثری مثبت بر میزان مشارکت در آموزش و مشاوره‌های حمایتی دارد.

در این بررسی و مطالعه، تلاش شده است معیارها و شاخص‌های عینی و ذهنی عملکردی، هر دو، مورد توجه قرار گیرند؛ بخصوص معیارهایی که توسط خود شرکت‌ها گزارش می‌شوند. البته، ذکر این نکته اهمیت دارد که در هر حال، صحت نتایج تا حد زیادی وابسته به رضایت بخش بودن پاسخ‌های دریافتی است که تحت تأثیر انتظارات خاص و روایی و پایایی معیارهای گزارش شده توسط افراد و مخاطبان، بررسی می‌شود (Brush & Vander-Werf, 1992; Chandler & Hanks, 1994; Orpen, 1993).

### فرضیات پژوهشی

فرضیات این پژوهش سه فرضیه ی اصلی را در بر می‌گیرد :

۱) توانمندی‌های بازاریابی مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه رشد آن اثر می‌گذارد.

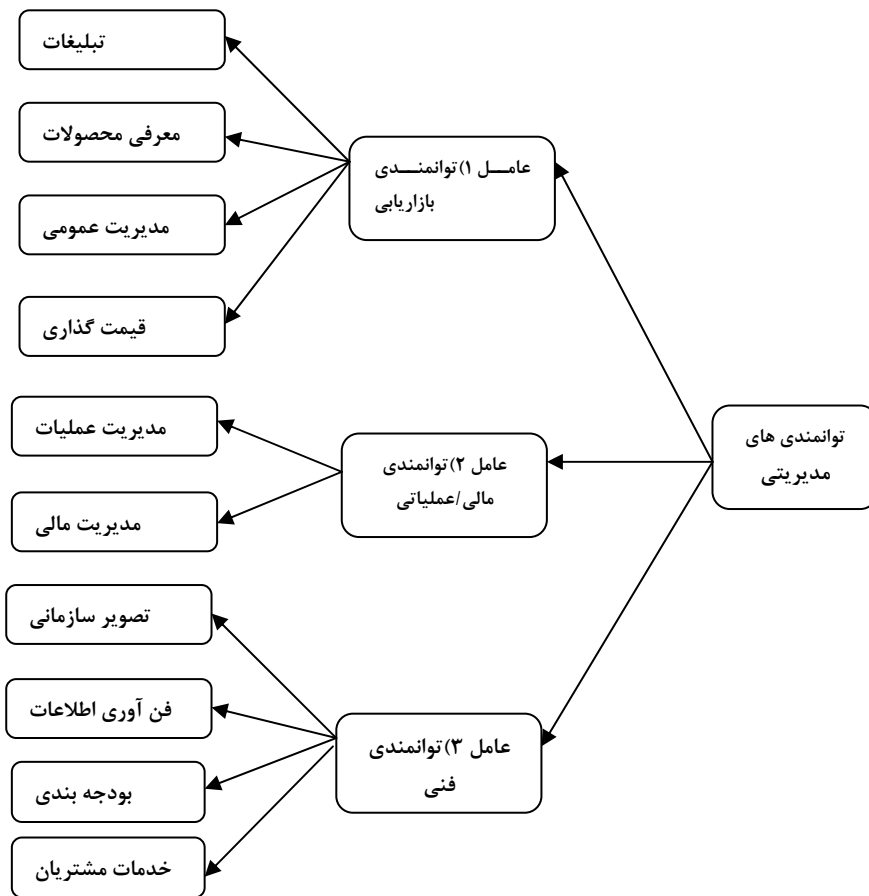
۲) توانمندی مالی و عملیاتی مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه ی رشد اثر می‌گذارد.

۳) توانمندی فن آورانه مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه ی رشد اثر می‌گذارد.

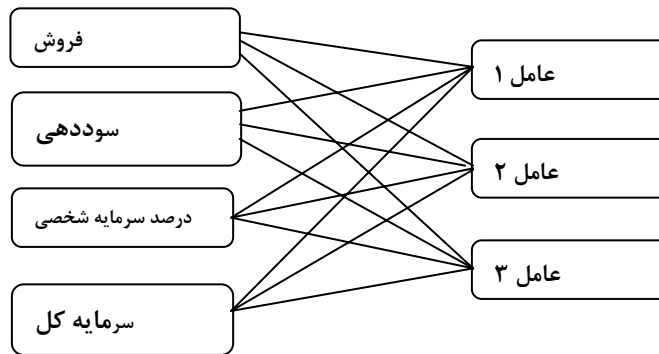
هرکدام از فرضیه های اصلی مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش، خود دارای چند فرضیه ی فرعی و در مجموع ۱۰ فرضیه فرعی مطرح می شود.

### مدل مفهومی و روش تحقیق

برای این مطالعه و بررسی، دو مدل مفهومی زیر در نظر گرفته شده است . شکل ۱ نشان دهنده مدل مفهومی پیشنهادی در مورد توانمندی های مدیریتی و شناخت عوامل آن و شکل ۲ بازنماینده رابط میان عوامل توانمندی مدیریتی و شاخص های مالی است .



شکل ۱) مدل مفهومی توانمندی های مدیریتی



شکل ۲) مدل پیشنهادی روابط میان عوامل توانمندی مدیریتی با شاخص‌های مالی

این تحقیق یک بررسی مقطعی است که شرکت‌های مورد نظر در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۷ فعالیت خود را شروع نموده‌اند. مجموعه داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و همبستگی خطی مورد آزمون قرار گرفته است تا متغیرهای موثر در عملکرد سال‌های شروع فعالیت مشخص شود.

### ابزار جمع آوری داده‌ها

داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق از یک گروه کارشناسی متشکل از مدیران شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری ۵ پارک علم و فناوری کشور به دست آمده که به صورت تصادفی، از میان ۱۰ پارک با سابقه‌ی فعالیتی بیش از ۵ سال و دارای مرکز رشد، انتخاب شده بودند.

برای جمع آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این بررسی دارای چهار بخش: منابع مالی، استفاده از کمک‌ها و آموزش‌های تخصصی دولتی خارج از شرکت، مجموعه‌ای از سؤالات مرتبط با اقدامات مدیریتی و خودارزیابی عملکرد است.

در این پرسشنامه سؤالاتی در مورد مالکیت شرکت، نوع شرکت، قابلیت انجام کار در خانه، خانوادگی بودن کسب و کار و تعداد افراد شاغل و همچنین سؤالاتی در رابطه با میزان فروش و سود دهی در سه سال اول فعالیت شرکت مطرح شده است.

در بخش مالی، دو سؤال مطرح شده است. سؤال اول در رابطه با اندازه و میزان سرمایه‌ی اولیه شرکت و سؤال دوم مربوط به منابع مورد استفاده (سرمایه‌ی

شخصی، بانک‌ها، نهادهای مالی، خانواده، شریک و منابع دولتی) است. همچنین، از پاسخ دهندگان خواسته شده که در مورد آموزش‌های ارائه شده و میزان رضایت بخشی آنها نظر دهند. برای این اعلام نظر نیز از مقیاس صفر (عدم رضایت) تا صد (بسیار رضایت بخش) استفاده شده است.

برای بررسی ابعاد توانمندی‌های مدیریتی، از پاسخ دهندگان خواسته شده است که به ۱۰ پرسش در مورد شرکت خود از صفر (بسیار ضعیف) تا صد (بسیار قوی) پاسخ دهند. این سؤالات در رابطه با قیمت گذاری، معرفی محصولات یا خدمات جدید، تبلیغات و ارتقای محصول، مدیریت عملیات، مدیریت مالی، شکل دهی و توسعه‌ی تصویر سازمانی، توانائی مدیریت عمومی، ارائه‌ی خدمات به مشتری، به کارگیری فناوری‌های رایانه‌ای و استفاده از بودجه‌بندی برای هدف گذاری و ارزیابی نتایج درکسب و کار مطرح شده‌اند.

ابعاد توانمندی‌های مدیریتی مطرح شده در پرسشنامه اساساً همان ابعاد مدیریتی هستند که در پژوهش‌های دیگر نیز به کار برده شده اند (Snow & Hrebiniak, 1990). از آن جا که ۱۰ مورد فوق از منابع مرتبط با شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک استخراج شده، دارای روایی لازم برای هدف این بررسی هستند.

### متغیرهای مستقل

این مطالعه بردو ویژگی اصلی متمرکز است: فروش و سوددهی. اولین معیار، یعنی سوددهی، نیازمند آن است که پاسخ دهنده گزینه‌های تعریف شده عینی رامشخص سازد (Chandler & Hanks, 1993). در هر سال، پاسخ دهندگان، میزان فروش خود را از میان گزینه‌های معین شده انتخاب کرده‌اند. انتخاب گزینه‌ی فروش سال دوم به این دلیل بوده است که برخی از شرکت‌ها در سال اول به طور کامل فعالیت نداشته‌اند. در عین حال، به عنوان معیاری مناسب و عینی، از پاسخ دهندگان خواسته شده تا سوددهی خود را از کسب و کاری که به آن مشغول هستند با معیارهای "فاقد سوددهی = ۰"، "سر به سر = ۵۰" و "بسیار سودآور = ۱۰۰" در هر سال خاص، مشخص کنند.

## پایایی ابزار بررسی

ضریب آلفای کرونباخ یکی از متداولترین روش‌های اندازه‌گیری قابلیت اطمینان و پایایی پرسشنامه‌هاست. منظور از پایایی پرسشنامه این است که اگر صفت‌های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان‌های مختلف مجدداً اندازه‌گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصل شود. ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع، با محاسبه‌ی این ضریب می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سؤالات یکسان بوده است. رایج‌ترین مقیاسی که در تحقیقات اجتماعی به کار می‌رود مقیاس لیکرت است. در مقیاس لیکرت، اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌هاست. مقدار آلفای کرونباخ برای سؤالات این پرسشنامه شامل سؤالات مرتبط با میزان فروش، میزان سوددهی، سرمایه‌ی شرکت و توانمندی‌های مدیریتی برابر ۰/۸۶ به دست آمد که چون از ۰/۷۵ بیشتر است نشان دهنده پایایی خوب پرسشنامه است.

## یافته‌های تحقیق

### تحلیل توصیفی

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ۹۳/۶ درصد از شرکت‌ها در سال اول کاری خود در تمام ۱۲ ماه فعالیت داشته‌اند و می‌توان دید که تنها ۱۴/۸۹ درصد از شرکت‌ها در سال اول سود آور بوده‌اند و این میزان در سال دوم و سوم به ترتیب ۴۴/۶۸ و ۶۵/۹۶ درصد افزایش یافته است. در عین حال:

- ۱) بیشتر سازمان‌ها دارای مالکیت شخصی هستند (بیش از ۸۵ درصد)؛
- ۲) نوع شرکت‌ها به ترتیب تولیدی، پژوهشی و سپس خدماتی است؛
- ۳) در بیشتر شرکت‌ها قابلیت انجام کار در خانه وجود ندارند؛
- ۴) کسب و کار اکثر شرکت‌ها کسب و کار خانوادگی نیست؛
- ۵) تعداد نفرات مشغول به کار در بیشتر شرکت‌ها ۵ تا ۱۰ نفر است؛
- ۶) حدود ۳۶ درصد شرکت‌ها دارای سرمایه‌ی بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ میلیون ریال بوده‌اند؛
- ۷) بیشتر سرمایه شرکت‌ها از نوع سرمایه شخصی بوده است.

در جداول ارائه شده، ممکن است درصد‌های مربوط به هر متغیر به ۱۰۰ نرسد که این تفاوت میزان درصد داده گمشده (عدم پاسخگویی) است که در جدول گزارش نشده است .

جدول ۱: آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه

متغیر	درصد	متغیر	درصد
نوع مالکیت		تعداد نفرات شاغل	
مالکیت شخصی	۸۷/۲۲	کمتر از ۵ نفر	۲۱/۲۷
وابسته به دیگر شرکت‌ها	۴/۲۵	بین ۱۰ تا ۱۰ نفر	۵۷/۴۴
سایر موارد	۶/۲۸	بیش از ۱۰ نفر	۲۱/۲۷
نوع شرکت		سرمایه اولیه شرکت	
خدماتی	۲۷/۸۴	کمتر از ۱۰ میلیون ریال	۲۹/۷۸
تولیدی	۳۶/۷	۱۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال	۲۵/۵۳
تحقیقاتی	۳۲/۹۱	۱۰۱ تا ۵۰۰ میلیون ریال	۳۶/۱۷
سایر زمینه‌ها	۲/۵۳	بیش از ۵۰۰ میلیون ریال	۶/۲۸
قابلیت انجام کار در خانه		منابع سرمایه گذاری	
بله	۱۷/۰۲	سرمایه شخصی	۴۴/۷
خیر	۸۰/۸۵	بانک‌ها و موسسات مالی	۱۵/۳۸
کسب و کار خانوادگی		منابع خانوادگی	
بله	۲۳/۴	منابع دولتی	۲۴/۷
خیر	۷۴/۵	سرمایه گذاری مشترک	۵/۸۸

جدول ۲ (اطلاعات مربوط به سوددهی و فروش شرکت‌ها (%))

شرکت‌های دارای فروش	فاقد سود	سر به سر	بسیار سود آور
سال اول	۳۶/۱۷	۴۴/۶۸	۱۴/۸۹
سال دوم	۱۲/۷۷	۲۹/۷۹	۴۴/۶۸
سال سوم	۴/۲۶	۱۰/۶۴	۶۵/۹۶

مقادیر متوسط و انحراف استاندارد ۱۰ متغیر توانمندی‌های مدیریتی در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۳ مشاهده می شود که مدیریت عمومی دارای بیشترین امتیاز و کمترین انحراف معیار است. پاسخ دهندگان، ضعیف‌ترین توانمندی خود را تبلیغات دانسته اند. تذکر این نکته ضروری است که قبل از بررسی رابطه‌ی خطی میان متغیرها، داده گمشده هر متغیر با میانگین همان متغیر جایگزین شد.

جدول ۳: امتیازات توانمندی‌های مدیریتی (مقیاس ۰ تا ۱۰۰)

عامل مدیریتی	متوسط	SD
قیمت گذاری محصولات	۷۶/۷۴	۱۶/۹۳
توانمندی معرفی محصولات و خدمات جدید	۷۲/۶۷	۱۹/۶۷
مدیریت عملیات	۷۲/۵۰	۱۶/۹۶
مدیریت مالی	۷۰/۵۶	۱۹/۳۱
مدیریت عمومی	۷۷/۵۶	۱۵/۹۸
ایجاد تصویر سازمانی بیرونی از شرکت	۷۳/۹۸	۲۰/۷۶
استفاده از فناوری اطلاعات	۷۶/۸۹	۱۶/۵۲
استفاده از بودجه برای هدف گذاری و ارزیابی نتایج	۶۴/۴۳	۱۹/۹۸
خدمات مشتریان	۷۴/۷۶	۲۱/۱۳
تبلیغات	۵۲/۸۹	۲۶/۴۷

### بررسی سازه توانمندی‌های مدیریتی

تحلیل عاملی پاسخ‌های داده شده به ۱۰ سؤال پرسشنامه برای اندازه‌گیری توانمندی‌های مدیریتی انجام شد. در این تحلیل سه بعد یا عامل مشخص گردید که واریانس در پاسخ‌ها را توجیه می‌کردند. این عامل‌ها با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریمکس به دست آمدند که در طی شش بار تکرار، همگرایی لازم حاصل گردید. عوامل مذکور نشان می‌دهند که ۷۴ درصد از واریانس در داده‌ها با مقدار ویژه‌ی معادل ۰/۵۸ تا ۰/۹۰ وجود دارد (جدول ۴). امتیازات عوامل (نرمالایز شده یا امتیازات  $Z$ ) محاسبه و برای تحلیل بیشتر به کار برده شد. برای هر عامل، فقط مواردی در نظر گرفته شدند که دارای مقدار بارگذاری ۰/۵ و یا بیشتر بودند.

### عامل ۱ (توانمندی بازاریابی)

اولین عامل شامل چهار بعد از فعالیت‌های مدیریتی است: تبلیغات و ارتقای محصول، توانایی توسعه و معرفی محصولات و خدمات جدید، مدیریت عمومی، قیمت گذاری. به استثنای مدیریت عمومی، تمام عوامل تشکیل دهنده‌ی این عامل، تمرکزی بر بیرون از شرکت دارند. این عامل شامل تمام فعالیت‌های سنتی بازاریابی نظیر تبلیغات، معرفی محصول یا خدمت جدید می‌شود که با توجه به مقاصد این پژوهش، آن را "توانمندی بازاریابی" می‌نامیم. واضح است که در غیاب شاخص تحقیقات بازار، استفاده از این سازه فقط بیان‌کننده بخشی عمده از فعالیت‌های بازاریابی است.

### عامل ۲ (توانمندی مالی/ عملیاتی)

عامل دوم شامل ۲ شاخص است که عبارتند از: مدیریت مالی و عملیات. این عامل با عنوان توانمندی مالی/ عملیاتی مشخص شده است، زیرا شاخص‌های آن مالی- اداری یا عملیاتی هستند.

### عامل ۳ (توانمندی فناورانه)

عامل آخر را که شامل ۴ بعد ایجاد تصویر سازمانی بیرونی، استفاده از فناوری اطلاعات، استفاده از بودجه و خدمات مشتریان می‌شود "توانمندی‌های فن آورانه" می‌نامیم.

جدول ۴) تحلیل عاملی تفسیر رتبه بندی توانمندی‌های مدیریتی (N= 38)

مقدار ویژه	SD	میانگین	
عامل ۱ (توانمندی بازاریابی)			
-/۵۸	۳۷/۴۳	۵۲/۶۳	تبلیغات
-/۶۸	۲۱/۲	۷۲/۲۴	معرفی محصولات
-/۸۶	۱۵/۰۳	۷۸/۲۹	مدیریت عمومی
-/۷۱	۱۷/۶۵	۷۶/۹۷	قیمت گذاری محصولات
عامل ۲ (توانمندی مالی/ عملیاتی)			
-/۶۸	۱۷/۱۵	۷۲/۲۴	مدیریت عملیات
-/۹	۱۷/۹۴	۷۱/۷۱	مدیریت مالی
عامل ۳ (توانمندی فناورانه)			
-/۷۷	۱۹/۵۶	۷۴/۶۵	ایجاد تصویر بیرونی سازمانی
-/۸۲	۱۷/۷۴	۷۵/۹۲	استفاده از فناوری اطلاعات
-/۸	۲۰/۶۱	۶۳/۲۹	استفاده از بودجه
-/۷۸	۲۲/۰۵	۷۴/۷۴	خدمات مشتریان

### تحلیل رگرسیون

به منظور آزمون فرضیات، رگرسیون خطی اجباری با جایگذاری مقادیر متوسط به جای مقادیر مفقوده انجام شد. برای بررسی رابطه‌ی میان توانمندی مدیریتی و عملکرد، رگرسیون با استفاده از هر یک از معیارهای عملکردی به عنوان متغیر



وابسته انجام می‌شود. متغیرهای پیش بین سه عامل توانمندی مدیریتی گفته شده در مباحث قبلی هستند.

همانگونه که در جدول ۵، مشاهده می‌شود، معادله‌ی رگرسیون نشان می‌دهد که ۲۱ درصد از واریانس حجم فروش و ۳۹ درصد واریانس سود دهی است. بتای استاندارد نشان می‌دهد که فروش به شکل معنی داری همراه با توانمندی بازاریابی یعنی عامل ۱ ( $Beta=0/433$ ) بوده است، ولیکن با توانمندی مالی/عملیاتی یعنی عامل ۲ ( $Beta=0/136$ ) و توانمندی فناورانه یا عامل ۳ ( $Beta=-0/07$ ) همراه نبوده است. از طریق مقایسه می‌توان گفت که سود دهی دارای رابطه‌ی قوی‌تری با عامل ۲ ( $Beta=0/5$ ) است. مقدار بتا برای عامل ۱ یعنی توانمندی بازاریابی ( $Beta=0/328$ ) قابل توجه هست ( $P=0/19$ ).

جدول ۵) تحلیل رگرسیون اجباری عوامل توانمندی مدیریتی بر متغیرهای عملکردی و منابع مالی

متغیر وابسته	$R^2$	F	P	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
فروش	۰/۲۱	۳/۰۳	۰/۰۴	*۰/۴۳	۰/۱۳	-۰/۰۷
سود دهی	۰/۳۹	۷/۳۳	۰/۰۰۱	*۰/۳۳	*۰/۵۰	-۰/۱۸

\* $p < 0/05$

بر مبنای یافته‌های این تحلیل رگرسیون، می‌توان گفت که همبستگی میان عامل اول یعنی مدیریت بازاریابی و متغیرهای عملکردی به صورت: فروش ( $p < 0/05$ ;  $0/433$ )، سوددهی ( $p < 0/05$ ;  $0/328$ ) و در عین حال، همبستگی میان عامل دوم یعنی توانمندی مالی/ عملیاتی و متغیرهای عملکردی نیز به شکل: فروش ( $p < 0/05$ ;  $0/136$ )، سوددهی ( $p < 0/01$ ;  $0/501$ ) است.

توجه به این نکته مهم است که همبستگی میان سطح فروش و اندازه‌گیری عینی سود دهی نیز به شکل ( $p < 0/01$ ;  $0/464$ ) است که در نتیجه، از مناسب بودن متغیرهای وابسته حمایت می‌کند. بر اساس یافته‌های این تحلیل همبستگی می‌توان گفت همبستگی میان عامل سوم یعنی توانمندی فن آورانه و متغیرهای عملکردی مهم نیست ( $p > 0/05$ ;  $0/186$  و  $-0/072$ ).

به این ترتیب، در مورد اولین فرضیه می‌توان گفت: توانمندی‌های مدیریتی دارای رابطه‌ای مثبت با عملکرد هستند.

رگرسیون دیگر میان سه عامل توانمندی و متغیر منابع مالی انجام می‌شود. همان گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود معادله‌ی رگرسیون نشان می‌دهد که ۱۵ درصد از واریانس، سرمایه‌گذاری شخصی و ۴۹ درصد واریانس، سرمایه‌گذاری کل است. مقدار بتای استاندارد نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری شخصی به شکل معنی‌داری ارتباط غیرمستقیم با توانمندی مالی / عملیاتی یعنی عامل ۲ ( $Beta = -0/386$ ) دارد. سرمایه‌گذاری کل رابطه‌ی قوی با عامل ۲ ( $Beta = 0/366$ ) و عامل ۱ یعنی توانمندی بازاریابی ( $Beta = 0/325$ ) دارد. از طریق مقایسه می‌توان گفت که متغیر سرمایه‌گذاری کل رابطه‌ی قوی‌تری با توانمندی بازاریابی دارد.

جدول ۶) تحلیل رگرسیون اجباری عوامل توانمندی مدیریتی بر متغیرهای سرمایه‌گذاری

متغیر وابسته	R2	F	p	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
%سرمایه‌گذاری از منابع شخصی	۰/۱۵	۲/۰۵۱	۰/۱۲۵	-۰/۴۴	-۰/۳۸۶*	۰/۰۴۹
سرمایه‌گذاری کل	۰/۲۴	۰/۷۲	۰/۰۲	۰/۳۲۵*	۰/۳۶۶*	۰/۰۹۳

\* $p < 0/05$

بنابراین، در مورد دومین فرضیه، می‌توان گفت: توانمندی‌های مدیریتی دارای رابطه‌ی مثبت با کسب منابع مالی از منابع خارجی هستند.

بررسی دوره‌های آموزشی برگزار شده و میزان رضایت پاسخ دهندگان نیز نشان می‌دهد که رتبه‌های اول تا پنجم دوره‌های آموزشی و میزان رضایت از دوره بدین ترتیب است:

نام دوره	میانگین رضایت
اصول بازاریابی و تحقیقات بازار	۷۸/۹۱
دوره کار آفرینی	۶۸/۳۳
اصول و مبانی مدیریت	۶۳/۳۳
اصول و فنون مذاکره	۸۲/۵
کار تیمی	۷۰

## بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق دستیابی به مستندات بیشتر در رابطه با عواملی است که بر عملکرد شرکت‌های کوچک در مراحل اولیه رشد اثر می‌گذارند. نتایج حاصل نشان می‌دهند که:

۱) توانمندی بازاریابی و شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی، اثرهای روشن و قابل توجهی بر عملکرد آنها دارد.

۲) عملکرد در هنگام اندازه‌گیری با سود درآمدبه دو بعد از ابعاد مدیریتی ارتباط دارد: بازاریابی و مالی/عملیاتی.

۳) اقدامات مشخص بازاریابی به شکل برنامه‌های تبلیغاتی، تلاش برای ساخت تصویر سازمانی و انعطاف‌پذیری در محصولاتی که ارائه می‌شود، به شکل فروش و درآمد بیشتر خود را نشان می‌دهند.

این نشانه‌ها می‌توانند نقشی اساسی در مراحل اولیه‌ی رشد داشته باشند. یافته‌های حاصل از این بررسی با فرمولاسیون راهبرد تبلیغاتی به عنوان مبنای اساس فعالیت‌های بازاریابی در شرکت‌های کوچک مطابقت و همخوانی دارد (Pitt & Kannemeyer, 2000).

رابطه‌ی میان سازه‌ی مالی که نقش بودجه بندی در شرکت را برجسته می‌کند و سوددهی، نکته‌ای ظریف و نشان دهنده‌ی ضعف در استفاده از آن به عنوان وسیله‌ای موثر در هدف گذاری و ارزیابی نتایج است. شرکت‌های کوچک وابستگی روزافزونی به اطلاعات ارزشمند و دقیق برای برنامه‌ریزی روزانه و بلند مدت خود دارند (Dodge & Robbins, 1992). یافته‌های ما نشان دهنده‌ی ارتباط نزدیکی میان توانمندی‌های مدیریتی و تأمین بودجه از منابع شخصی به سوی منابع بیرونی است که نشان می‌دهد سطح توانمندی بازاریابی عنصری تعیین کننده است. کاستاروجیوانی نشان داده است توانایی دستیابی به منابع مالی مستقیماً به برنامه‌ریزی در مراحل اولیه رشد ارتباط دارد (Castrogiovani, 1996) که این موضوع اهمیت بازاریابی را به عنوان یکی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی نشان می‌دهد؛ به بیانی دیگر، می‌توان گفت که اگر شرکتی بتواند اقدامات مدیریتی مناسبی انجام دهد می‌تواند با سهولت بیشتری به منابع مالی بیرونی دست یابد. این پژوهشگران به مهارت‌های مدیریتی که برای تأمین

منابع مالی شرکت است نیز اشاره کرده اند . یافته‌های این بررسی رابطه‌ی میان توانمندی بازاریابی و عملکرد را تأیید می‌کنند.

یکی از مهمترین نکات در مورد آموزش‌های خاص بازاریابی است که برای مدیران شرکت‌های کوچک اهمیتی حیاتی دارند و طراحی بسته‌های آموزشی مناسب در این زمینه می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها بسیار تأثیر گذار باشد. این نکته با توجه به این مطلب نیز قابل بررسی است که بسیاری از اعضای گروه منتخب خود را در زمینه‌ی تبلیغات و ارتقای محصولی ضعیف ارزیابی می‌کنند و حدود ۷۹ درصد رضایت از دوره‌های آموزشی بازاریابی و تحقیقات بازار نیز دلیلی برای این نتیجه‌گیری است . تحقیقات شناختی انجام شده نیز نشان داده‌اند که اعتماد به نفس زیاد و تمایل به تعمیم مطالب، ویژگی غالب در کارآفرینان است (Baron, 1998; Kahnema & Lovello, 1993) . بنابراین، آموزش‌های مستمر و دنباله‌دار می‌تواند یکی از جوانب خاص مدیریت شرکت‌های کوچک باشد تا به واسطه آنها، خصوصیات یاد شده تعدیل گردند.

#### محدودیت‌های تحقیق

نتایج حاصل از این تحقیق را باید با توجه به محدودیت‌های موجود مورد توجه قرار داد . اعضای گروه کارشناسی، محدود به شرکت‌هایی بوده‌اند که مراحل رشد خود را در پارک‌های علم و فناوری می‌گذرانند که طبیعتاً بر تعمیم نتایج اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، می‌توان محیط کسب و کاری که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند را نیز عاملی تأثیرگذار دانست و عواملی نظیر ساختار صنعت (Chrisman et al. 1998) و شخصیت و ارزش‌های شخصی مالک/مدیر (Kotey & Meredith, 1997) را نیز باید مورد توجه و بررسی قرار داد که در این تحقیق به آن پرداخته نشده است.

## منابع و مراجع:

- 1) Acar, A. C. (1993). The impact of Key Internal Factors on firm performance: An empirical study of small Turkish firms. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 86-92.
- 2) Aliahmadi, A. & Akhavan, P. (2005). *Successful Entrepreneurship (Skills for establishing a profit firm)*, Tolide Danesh publication, Tehran.
- 3) Baldwin, J., Chandler, W., Le, C., & Papailiadis, T. (1994). Strategies for success: A profile of growing small and medium sized enterprises, *Statistics Canada, Catalogue No. 61-523RE*.
- 4) Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in Entrepreneurship: Why and When entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- 5) Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and Performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.
- 6) Boyle, R. D. & Desai, H. B. (1991). Turnaround Strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 33-42.
- 7) Brush, C. G. & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- 8) Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the survival of new businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- 9) Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- 10) Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Founder's self-assessed competence and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- 11) Chaston, I. & Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 4757.
- 12) Chrisman, J. Bauerschmidt, A. & Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), 5-29.
- 13) Coff, Russell and Laverty, Kevin., *Real Options on Knowledge Assets: Panacea on Pandora's Box?*, *Business Horizons* /November-December 2001.
- 14) Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53-68.
- 15) Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- 16) Cragg, P. & King M. (1988) Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(2), 49-64.
- 17) Dess, G. G & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- 18) Dodge, H. R. & Robbins, J. E (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27-37.

- 19) Dollinger, M. J. (1984). Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations. *International Small Business Journal*, 3 (1), 10-20.
- 20) Drew, Stephen. Building Knowledge Management into Strategy Making Sense of a New Perspective, *LongRange Planning*, Vol.32, No.1, 1999.
- 21) Dyl, E. A. (1989). Agency, Corporate control and accounting methods: The LIFO-FIFO choice. *Managerial and Decision Economics*, 10(2), 141-145.
- 22) Everett, J. & Watson, J. (1998). Small business failures and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-90.
- 23) Good, W. S. & Graves, J. R. (1993). Small business support programs: The views of failed versus surviving firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10(2), 66-76.
- 24) Johnson, J., Baldwin, J., & Hinchley, C. (1997). Successful entrants: Creating the capacity for survival and growth. *Statistics Canada, Catalogue no. 61-524-XPE*.
- 25) Kahneman, D. & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- 26) Keats, B. & Bracken J. (1988). Toward a theory of small firm performance: A conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12, 41-58.
- 27) Kent, P. (1994). Management advisory services and the financial performance of clients. *International Small Business Journal*, 12 (4), 45-58.
- 28) Kotey, B & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- 29) Lank, Elizabeth. Leveraging invisible assets: the human factor, *Long Range Planning*, Vol. 30, 1997.
- 30) Lussier, Robert N. (1996). A startup business success versus failure prediction model for the retail industry. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 32(2), 79-92.
- 31) Merz, G. R., Weber, P. B. & Laetz, V. B. (1994). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, 32(4), 48-60.
- 32) Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- 33) Orpen, C. (1985). The effects of long-term planning on small business performance: A further examination. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 16-23.
- 34) Orpen, C. (1993). Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 11(1), 62-72.
- 35) Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- 36) Pitt, L. F. & Kannemeyer, R. (2000). The role of adaptation in microenterprise development: A marketing perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(2), 137-155.

- 37) Rue, L. W. & Ibrahim, N. A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- 38) Sandberg, W. & Hofer, C. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28
- 39) Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27 (4), 45-60.
- 40) Smeltzer, L. R., Farm, G. L., & Nikolaisen, V. N. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 26 (3), 55-62.
- 41) Smith, K. G. & Gannon, M. J. (1987). Organizational effectiveness in entrepreneurial and professionally managed firms. *Journal of Small Business Management*, 25 (3), 14-21.
- 42) Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.
- 43) Taylor, G. S. & Banks, M. C. (1992). Entrepreneurs, small business executives, and large business executives: A comparison of the perceived importance of current business issues. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 24-40.
- 44) Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.